

Wyrozębski P., Ciągłe doskonalenie zarządzania wiedzą w organizacji w świetle wybranych modeli dojrzałości KMMM [w] Nauki ekonomiczne w XXI wieku. Stan obecny i perspektywy rozwoju., pr. zb. pod red. R. Bartkowiak, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 491-503

Paweł Wyrozębski¹

39. Ciągłe doskonalenie zarządzania wiedzą w organizacji w świetle wybranych modeli dojrzałości KMMM

39.1. Wprowadzenie

Rozwój zarządzania wiedzą zarówno w teoretycznym, jak i praktycznym wymiarze doprowadził do powstania dużego bogactwa narzędzi, podejść i praktyk, powodując ukształtowanie się w wielu organizacjach rozległego systemu, na który składają się rozwiązania związane z kulturą organizacyjną², określonymi rolami i strukturami organizacyjnymi odpowiedzialnymi za wiedzę³, systemami IT⁴ oraz ustalonymi procesami i wykorzystywanymi narzędziami⁵. Celem niniejszego rozdziału jest

¹ Katedra Zarządzania Projektami, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

² L. Ba, *Knowledge management and organizational culture: A social action perspective*, The George Washington University, Ann Arbor 2004; R.K. Rai, *Knowledge management and organizational culture: a the oretical integrative framework*, „Journal of Knowledge Management” 2011, vol. 15 (5), s. 779–801.

³ K. Moore, J. Birkinsha, *Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence*, „The Academy of Management Executive” 1998, vol. 12 (4), November, s. 83; T. Beckman, *The Current State of Knowledge Management*, w: *Knowledge Management Handbook*, red. J. Liebowitz, CRC Press, Boca Raton 1999; G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 169; I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.

⁴ G. Green, L. Liu, B. Qi, *Knowledge-based Management Information Systems for the Effective Business Performance of SMEs*, „Journal of International Technology and Information Management” 2009, vol. 18 (2), s. 201–222; B. Iyer, G. Shankaranarayanan, G. Wyner, *Process coordination requirements: implications for the design of knowledge management systems*, „The Journal of Computer Information Systems” 2006, vol. 46 (5), s. 1–13; J.S. Edwards, D. Shaw, P.M. Collier, *Knowledge management systems: finding a way with technology*, „Journal of Knowledge Management” 2005, vol. 9 (1), s. 113–125.

⁵ B. Mikula, *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „e-Mentor” 2006, nr 5 (17), s. 40–41; M. Sagsan, *A new life cycle model for processing of knowledge management*, www.knowledgeboard.com; M. Alavi, D. Leidner, *Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, „MIS Quarterly” 2001, no. 25 (1), s. 107–136; B. Lent, *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, Difin, Warszawa 2005, s. ZZW-4; A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą – koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 80; J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 20; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 42.

przedstawienie założeń metodycznych oraz struktury wybranych kluczowych modeli dojrzałości zarządzania wiedzą funkcjonujących w przedsiębiorstwach. Kompleksowość powyższych systemów, nie tylko obserwowanych w praktyce, ale także systemów teoretycznych (postulowanych), ich kluczowa rola w realizacji procesów biznesowych, jak również chęć oceny i dokonania porównań skuteczności ich funkcjonowania doprowadziły do pojawienia się tzw. modeli dojrzałości zarządzania wiedzą (ang. *knowledge management maturity models* – KMMM). Ich wytworzenie się jest składową szerszego trendu – wykorzystania różnorodnych modeli dojrzałości do analizy i doskonalenia funkcjonalnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa⁶.

Modele dojrzałości zarządzania wiedzą zostały stworzone w celu udzielenia obiektywnej odpowiedzi na pytania: jak dobrzy jesteśmy w zarządzaniu wiedzą, jaki jest poziom zarządzania wiedzą w naszej organizacji i jakimi dobrymi praktykami powinniśmy się kierować, aby poziom ten doskonalić. Zastosowanie modeli dojrzałości umożliwia:

- 1) dokonanie analizy środowiska organizacji pod kątem kontekstu i gotowości do przyjęcia konkretnych rozwiązań zarządzania wiedzą,
- 2) rozpoznanie stanu dojrzałości zarządzania wiedzą w organizacji oraz wskazanie inicjatyw mających na celu podniesienie jego poziomu,
- 3) zidentyfikowanie typów projektów podlegających wdrożeniu zgodnie z rekomendacjami tak, aby uwzględniały one zarówno dojrzałość technologiczną rozwiązań, jak i gotowość oraz dojrzałość grup użytkowników.

W zarządzaniu wiedzą można wyróżnić dość liczną grupę modeli dojrzałości. Wynika to z faktu, iż zostały one w dużej mierze przygotowane w dobie „mody na KM” przez organizacje i firmy świadczące usługi konsultingowe w zakresie zarządzania wiedzą. W większości modele te opierają się na szeroko znanym i uznanym modelu dojrzałości projektowej *Capability Maturity Model* (CMM)⁷. Spośród modeli dojrzałości zarządzania wiedzą w dalszej części rozdziału zostaną przedstawione cztery:

- Knowledge Management Journey – model dojrzałości będący własnością firmy konsultingowej KPMG⁸,

⁶ M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa 2009; M. Juchniewicz, *Analiza czynników kształtujących poziom i strukturę dojrzałości projektowej organizacji w Polsce*, w: P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012; P. Wyrozębski, *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa 2009.

⁷ K. Russell, *Quick study: CMMI*, „Computerworld” 2005, vol. 39 (4), Jan 24, s. 28; R. Dayan, S. Evans, *KM your way to CMMI*, „Journal of Knowledge Management” 2006, vol. 10 (1), s. 69–80.

⁸ KPMG, *Zarządzanie wiedzą w Polsce. Raport badawczy*, 2004, <http://www.kpmg.com>, s. 14–16.

- 5iKM3 Knowledge Management Maturity Model – model indyjskiej firmy Tata Consultancy Services⁹,
- Knowledge Management Maturity Model v. 1 – oparty na modelu CMM produkt firmy SAP Global Field Services¹⁰,
- Knowledge Management Maturity Model – autorstwa M. Langena z Siemens AG¹¹.

39.2. KPMG Knowledge Management Journey

Model stworzony został przez brytyjski oddział KPMG Consulting w 1998 r. na potrzeby zakrojonego na szeroką skalę badania dotyczącego świadomości na temat zarządzania wiedzą wśród organizacji brytyjskich i faktycznego działania w tym zakresie. Kolejne edycje badania były przeprowadzane w latach 2000, 2002 i 2004 (w tym także na Węgrzech i w Polsce)¹². KPMG badało poziom dojrzałości w czterech obszarach zarządzania wiedzą: ludzi, procesów, treści i technologii, w każdym wskazując działania niezbędne do powodzenia przedsięwzięć:

- ludzie:
 - wdrażanie szkoleń, treningów z zakresu zarządzania wiedzą,
 - delegowanie kierowników ds. wiedzy i tworzenie centrów wiedzy,
 - motywowanie do pracy związanej z zarządzaniem wiedzą i wynagradzanie za nią,
 - tworzenie i rozwój wspólnot praktyków,
 - ustanawianie formalnych sieci zarządzania wiedzą;
- procesy:
 - benchmarking lub audyt istniejącej sytuacji,
 - tworzenie strategii zarządzania wiedzą,
 - wdrażanie nowych systemów dotyczących funkcjonowania wspólnot praktyków,

⁹ TCS, *5iKM3 Knowledge Management Maturity Model*, Tata Consultancy Services, www.tcs.com.

¹⁰ J. Patrizi, G. Levin, *A Knowledge Management Maturity Model for a Global Field Services Organization*, SAP Field Services, materiały konferencyjne APQC: American Productivity and Quality Center, *The Conference on Knowledge Management and Innovation*, Houston 2007.

¹¹ K. Ehms, M. Langen, *Holistic Development of Knowledge Management with KMMM*, Siemens AG/Corporate Technology, Knowledge Management & Business Transformation, 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Canada 2001.

¹² KPMG, *Knowledge Management Report 2000*, KPMG Consulting 2000, <http://www.providersedge.com>; KPMG, *Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003*, <http://ep2010.salzburgresearch.at>; KPMG, *Zarządzanie wiedzą w Polsce...*, op.cit.

- projektowanie innych procesów zarządzania wiedzą;
- zawartość (treść):
 - tworzenie map wiedzy,
 - wdrażanie polityk wiedzy,
 - pomiar kapitału intelektualnego;
- technologia:
 - przeprowadzenie audytu lub przeglądów systemu zarządzania wiedzą,
 - wdrażanie metod dzielenia się najlepszymi praktykami,
 - stosowanie oprogramowania wspierającego zarządzanie wiedzą (dedykowane, jak również intranetu lub oprogramowanie *groupware*)¹³.

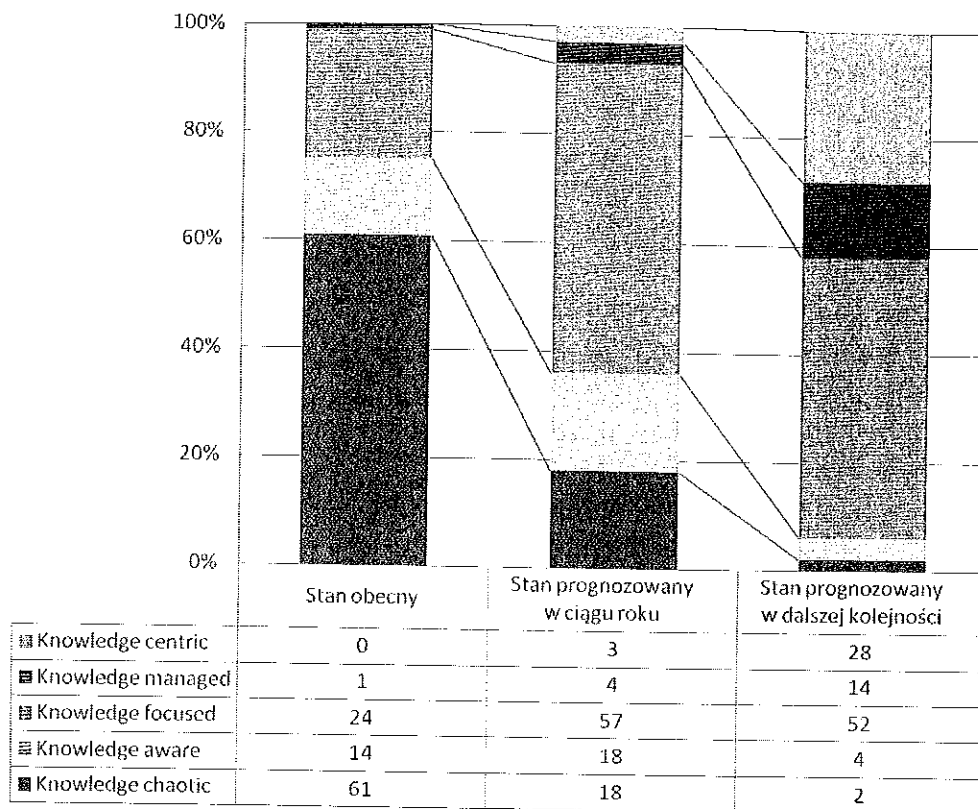
Liczba działań podejmowanych w każdym z obszarów stanowiła podstawę do określenia całościowego poziomu dojrzałości (stopnia rozwoju zarządzania wiedzą organizacji). KPMG przyjęło pięć etapów „podróży zarządzania wiedzą”:

- 1) **etap chaosu** (ang. *knowledge chaotic*) – na którym nie występuje powiązanie zarządzania wiedzą z celami organizacji, a wykorzystanie wiedzy w praktyce ma charakter przypadkowy i nieformalny;
- 2) **etap świadomości** (ang. *knowledge aware*) – charakteryzuje się prowadzeniem pilotażowych projektów z zarządzania wiedzą oraz świadomością dotyczącą potrzeby intensywnego wykorzystania wiedzy w prowadzonej działalności;
- 3) **etap ukierunkowania** (ang. *knowledge focused*) – na którym jest zauważalny związek pomiędzy procedurami i narzędziami wykorzystywanymi w zarządzaniu wiedzą a korzyściami, jakie ma z tego organizacja;
- 4) **etap zarządzania** (ang. *knowledge managed*) – charakteryzujący się tym, że organizacja dysponuje wdrożonymi procedurami i narzędziami zarządzania wiedzą, ale wciąż napotyka na problemy technologiczne lub kulturowe;
- 5) **etap systemowego zintegrowania** (ang. *knowledge centric*) – zarządzanie wiedzą jest integralną częścią procesów operacyjnych, a zasoby wiedzy znajdują odzwierciedlenie w wartości organizacji¹⁴.

Na podstawie przeprowadzonych badań KPMG opracowało wyniki obrazujące obecny i prognozowany poziom rozwoju polskich organizacji według Knowledge Management Journey (stan na 2004 r.).

¹³ KPMG, *Knowledge Management...*, op.cit., s. 23.

¹⁴ KPMG, *Zarządzanie wiedzą w Polsce...*, op.cit., s. 14.



Rysunek 1. Obecny i prognozowany poziom rozwoju polskich organizacji według Knowledge Management Journey KPMG (w %)

Źródło: KPMG, Zarządzanie wiedzą w Polsce. Raport badawczy, 2004, s. 16.

39.3. 5iKM3 Knowledge Management Maturity Model

5iKM3 został opracowany przez indyjską firmę konsultingową Tata Consultancy Services, będącą częścią globalnego koncernu Tata. Zgodnie z modelem TCS, dojrzałość w zakresie zarządzania wiedzą jest oparta na trzech filarach:

- ludziach (ludzie i kultura),
- procesach (procesy, procedury, strategie),
- technologii (technologia i infrastruktura).

W założeniu autorów modelu ścieżka ciągłego doskonalenia zarządzania wiedzą musi opierać się na silnym modelu, umożliwiającym kompleksową ocenę i benchmarking powyższych obszarów systemu.

Model 5iKM3, podobnie jak model KPMG, posługuje się pięciostopniową skalą dojrzałości zarządzania wiedzą. Są to następujące poziomy:

- 1) **wstępny** (ang. *initial*) – organizacja nie posiada formalnych procesów efektywnego wykorzystania wiedzy w organizacji do wsparcia procesów biznesowych,
- 2) **deklaracje** (ang. *intent*) – organizacja zaczyna zdawać sobie sprawę z potencjału wykorzystania wiedzy do celów biznesowych,
- 3) **inicjatywa** (ang. *initiative*) – organizacja ukierunkowuje procesy biznesowe na wiedzę i dostrzega pozytywne skutki i korzyści biznesowe,
- 4) **inteligencja** (ang. *intelligent*) – organizacja wypracowała dojrzałą współpracę i dzielenie się wiedzą w procesach biznesowych, co zaowocowało „wspólną inteligencją”,
- 5) **innowacje** (ang. *innovative*) – wiedza organizacyjna prowadzi do ustabilizowanych i trwałych działań doskonalenia procesów biznesowych, tworzących przewagę konkurencyjną organizacji¹⁵.

39.4. Knowledge Management Maturity Model v. 1

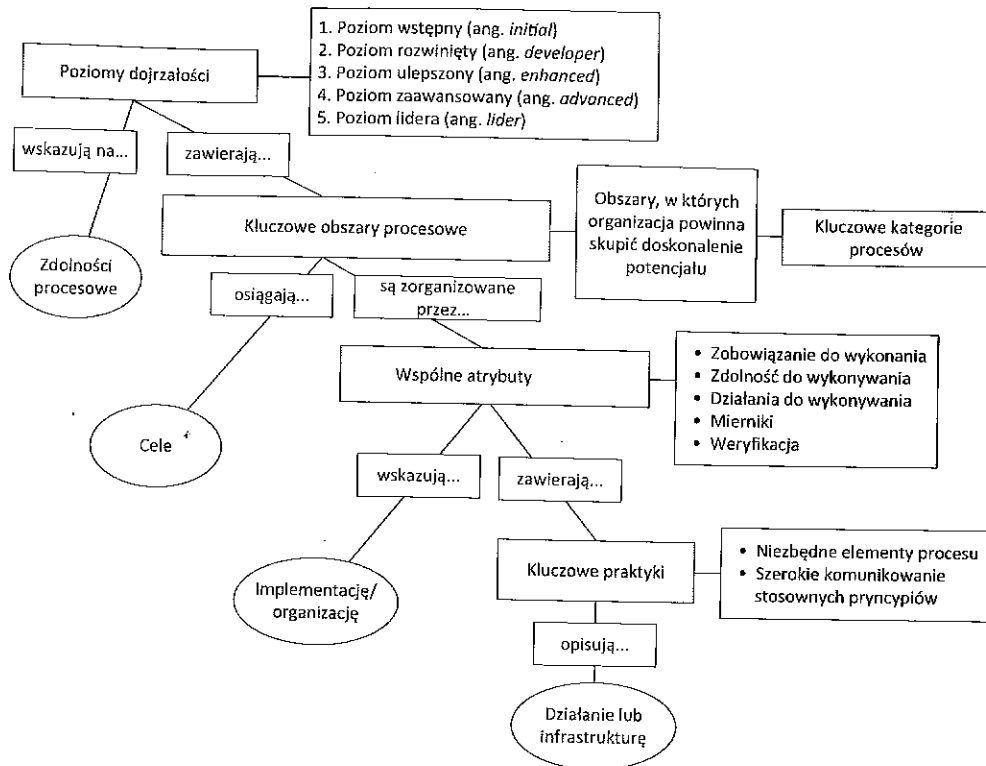
Model ten został stworzony przez zespół pracowników firmy SAP Global Field Services. Celem jego powstania było m.in.: identyfikacja i promocja najlepszych praktyk, podniesienie satysfakcji klienta, pomoc w identyfikacji mocnych i słabych stron organizacji, umożliwienie powtarzalnych sukcesów inicjatyw strategicznych firmy, zintegrowanie najlepszych praktyk w procesy biznesowe SAP¹⁶. Zgodnie z założeniem modelu, dojrzałość zarządzania wiedzą można obserwować wzdłuż pięciostopniowej skali: poziom wstępny (ang. *initial*), poziom rozwinięty (ang. *developer*), poziom ulepszony (ang. *enhanced*), poziom zaawansowany (ang. *advanced*), poziom lidera (ang. *lider*)¹⁷.

Silnie podkreślanym przez autorów walorem modelu jest jego kompleksowość oraz skrupulatne analizy poprzedzające prace nad jego powstaniem oraz następująca po tym ewaluacja stworzonego narzędzia. Model KMMM v.1 odnosi się w swojej strukturze do CMM oraz *Project Management Maturity Model* (PMMM), a w swojej treści do doświadczeń i wiedzy pracowników SAP.

¹⁵ TCS, *5iKM3 Knowledge Management Maturity Model*, Tata Consultancy Services, s. 4, www.tcs.com.

¹⁶ J. Patrizi, G. Levin, op.cit.

¹⁷ Ibidem, s. 18.



Rysunek 2. Struktura modelu KMMM v. 1

Źródło: J. Patrizi, G. Levin, *A Knowledge Management Maturity Model for a Global Field Services Organization*, SAP Field Services, materiały konferencyjne APQC: American Productivity and Quality Center, *The Conference on Knowledge Management and Innovation*, Houston 2007.

Struktura modelu KMMM v. 1 jest odbiciem modelu CMM. Podstawą jest 5 poziomów dojrzałości wskazanych powyżej. Każdemu poziomowi dojrzałości są przypisane zdolności procesowe (ang. *process capability*) oraz kluczowe obszary procesowe (ang. *key process areas* – KPAs), czyli obszary, w których organizacja powinna skupić swoją aktywność. Obszary te są jednocześnie pogrupowane w sześć kluczowych kategorii procesów (ang. *key process categories* – KPCs), tworząc dwuwymiarową macierz poziomów dojrzałości i kategorii procesów (ludzie, nadzór, procesy, treść, infrastruktura, narzędzia i techniki). Przez zagłębienie się w treść modelu każdy obszar procesowy jest uszczegóławiany i opisywany za pomocą wspólnych atrybutów (ang. *common features*) oraz konkretnych kluczowych praktyk (ang. *key practices*), działań, aktywności i infrastruktury zalecanej do ich realizacji. W zakresie modelu leży również składająca się z 16 kroków pełna ścieżka oceny i doskonalenia dojrzałości zarządzania wiedzą w organizacjach.

Tabela 1. Model KMMM v. 1

Kluczowe kategorie procesów		Ludzie	Nadzór	Procesy	Treść	Infrastruktura	Narzędzia i techniki
Poziomy		kluczowe obszary procesowe					
5.	Poziom lidera – optymalizowanie procesów	ucząca się organizacja	zarządzanie wiedzą jako zasób strategiczny	ciągłe doskonalenie/ procesy w pełni zinstytucjonalizowane	własność intelektualna jako aktywa zbywalne	rozszerzony organizacyjny extranet	spersonalizowane/ sztuczna inteligencja
4.	Poziom zaawansowany – zarządzane procesy	kompetencje przedsiębiorstwa	międzyfunkcyjna grupa nadzorująca ZW	Potwierdzona wartość treści procesów z planowaną współpracą	priorytyzowana strategicznie i uproduktowiona	spójna i dostępna ogólnooorganizacyjna platforma	zaawansowane wyszukiwarki
3.	Poziom ulepszony – standardy i procesy organizacyjne	kompetencje społeczności i zespołu	globalne i regionalne biura zarządzania wiedzą	uporządkowana treść, cykl życia i współpraca przy realizacji procesów	zarządzana jakościowo	spójna, dostępna platforma w jednostce biznesowej	połączone repozytoria wiedzy
2.	Poziom rozwinięty – ustrukturyzowane procesy i standardy	indywidualny wkład w strategiczne zasoby wiedzy	role i odpowiedzialności określone w zespołach	zdefiniowana treść, cykl życia i współpraca przy realizacji procesów	tworzona indywidualnie	platformy dzielenia się wiedzą w zespołach	zespołowe, specyficzne repozytoria wiedzy
1.	Poziom wstępny	<i>ad hoc</i> brak udokumentowanych procesów, niewiele formalnych procedur, kilka opisanych ról i odpowiedzialności, nieliczne repozytoria wiedzy o ograniczonej treści					

Źródło: J. Patrizi, G. Levin, *A Knowledge Management Maturity Model for a Global Field Services Organization*, SAP Field Services, materiały konferencyjne APQC: American Productivity and Quality Center, *The Conference on Knowledge Management and Innovation*, Houston 2007.

39.5. Knowledge Management Maturity Model autorstwa M. Langena z Siemens AG

Bodźcem do stworzenia przez Siemens AG własnego modelu dojrzałości zarządzania wiedzą stała się obserwacja rozwoju zarządzania wiedzą, który z etapu dynamicznego rozwoju przeszedł w fazę stabilizacji. W związku z tym wyniknęła potrzeba lepszej systematyzacji i porządkowania podejść, zebrania doświadczeń i najlepszych praktyk z zakresu wdrażania inicjatyw, mierników oceny efektów oraz narzędzi oceny sprawności zarządzania wiedzą w organizacjach.

Stworzony w 1999 r. przez M. Langena model KMMM Siemens składa się z dwóch zasadniczych wymiarów. Pierwszy wymiar dotyczy analizy stanu organizacji zgodnie z ośmioma obszarami zarządzania wiedzą. Drugi wymiar obejmuje rozwój i doskonalenie organizacji zgodnie z pięcioma poziomami dojrzałości zarządzania wiedzą.

Technologia
infrastruktury

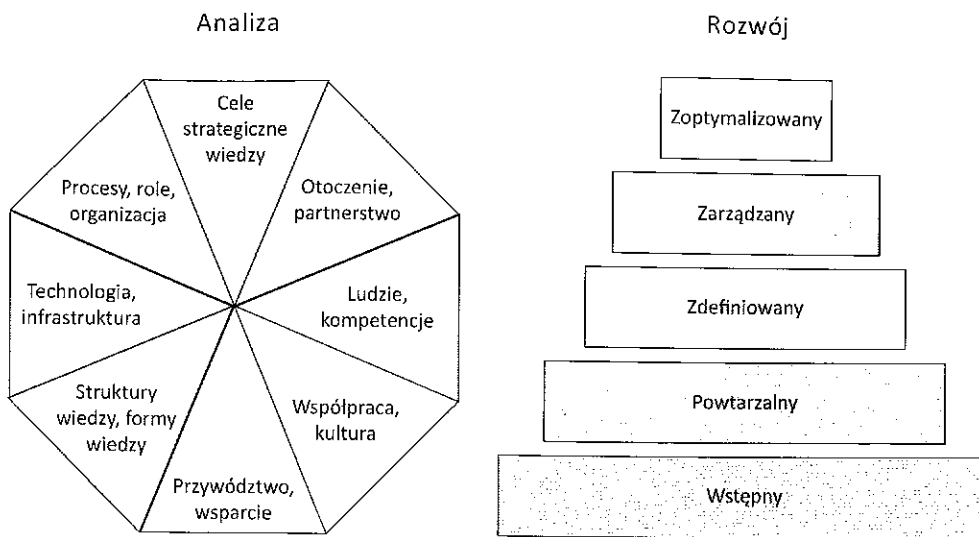
Rysunek
Źródło
Corporate
Management

jak
nie
zarządzanie
1)

2)

3)

4)



Rysunek 3. Struktura modelu KMMM Siemens AG

Źródło: K. Ehms, M. Langen, *Holistic Development of Knowledge Management with KMMM*, Siemens AG/ Corporate Technology, Knowledge Management & Business Transformation, 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Canada 2001.

Pięć poziomów dojrzałości zarządzania wiedzą zostało zaczerpniętych, podobnie jak w przypadku pozostałych modeli, z Capability Maturity Model Software Engineering Institute z Carnegie Mellon University oraz dostosowanych do specyfiki zarządzania wiedzą. Są to następujące poziomy:

- 1) **wstępny** (ang. *initial*) – wiedza nie jest identyfikowana ani zarządzana w sposób świadomy; powodzenie inicjatyw jest postrzegane bardziej jako łut szczęścia i przypadek niż jako następstwo realizacji przemyślanej koncepcji; procesy i działania organizacji, które są wysoce wrażliwe na wiedzę, nie są postrzegane jako kluczowe dla działalności organizacji;
- 2) **powtarzalny** (ang. *repeatable*) – organizacja dostrzegła znaczenie zarządzania wiedzą dla realizacji swoich celów; pojawiają się częściowo opisane procesy wiedzy oraz inicjatywy takie jak liderzy wiedzy, projekty pilotażowe i inne; są one przedmiotem rozmów i analiz w organizacji;
- 3) **zdefiniowany** (ang. *defined*) – stabilne i praktycznie wykorzystywane działania skutecznie wspierające zarządzanie wiedzą w organizacji; działania te są zintegrowane w codzienne procesy organizacyjne i otrzymują wystarczające wsparcie ze strony kierownictwa; role w zakresie zarządzania wiedzą są zdefiniowane i obsadzone;
- 4) **zarządzany** (ang. *managed*) – charakteryzujący się wspólną strategią i jednolitym podejściem do zarządzania wiedzą w organizacjach; rozwiązania opracowane na poziomie trzecim zostały upowszechnione w środowisku organizacji, istnieją procesy pomiaru i oceny efektów działań zarządzania wiedzą;

5) **optymalizacji** (ang. *optimizing*) – na piątym poziomie dojrzałości organizacje dysponują sprawnym mechanizmem oceny i elastycznego dostosowywania się do zmieniających się potrzeb organizacji w zakresie zarządzania wiedzą; podejmowane działania cechują się profesjonalizmem i wysokim poziomem skuteczności, który jest skrupulatnie mierzony za pomocą określonych mierników; zarządzanie wiedzą jest w pełni zintegrowanym systemem w ramach procesów w organizacjach¹⁸.

Powyższe poziomy dojrzałości są analizowane w kontekście wspomnianych wcześniej ośmiu obszarów zarządzania wiedzą. Obszary te również zostały zaczerpnięte z zewnętrznego źródła, jakim jest model EFQM (*European Foundation for Quality Management*) i podobnie jak powyżej dostosowane do specyfiki zarządzania wiedzą. Osiem obszarów zostało następnie uszczegółowionych w 64 zagadnienia, praktyki zarządzania wiedzą (ang. *knowledge management topics*) opisane w modelu. Układ obszarów w ośmiokącie symbolizującym model ma odzwierciedlać pokrewieństwo przyległych oraz odmiennosć przeciwległych zagadnień¹⁹:

- **strategia, cele zarządzania wiedzą** – wizja organizacji, zachowania wyższego kierownictwa, wyznaczanie celów strategicznych dla zarządzania wiedzą;
- **środowisko, partnerstwo** – istota współuczestnictwa różnych interesariuszy, także tych spoza organizacji wnoszących do niej wiedzę z zewnątrz,
- **ludzie, kompetencje** – indywidualne „miękkie czynniki” związane z doбором osób, ich rozwojem i wsparciem, odpowiedzialnością w zarządzaniu oraz samokierowaniem,
- **współpraca, kultura** – „czynniki miękkie” w wymiarze kolektywnym, kultura organizacyjna, komunikacja, struktury zespołów i sieci, struktury relacji;
- **przywództwo, wsparcie** – modele zarządzania, role i odpowiedzialności kierownictwa organizacji oraz innych osób, w szczególności w zakresie wspierania zespołów w działaniach związanych z zarządzaniem wiedzą,
- **struktury i formy wiedzy** – nadawanie wiedzy struktury i porządkowanie jej w celu stworzenia organizacyjnej bazy wiedzy, pod względem zarówno formy, jak i treści, klasyfikacji i przechowywania wiedzy,
- **technologia i infrastruktura** – zakres wsparcia technologii i systemów informatycznych w zarządzaniu wiedzą,
- **procesy, role, organizacja** – struktury organizacyjne, podział ról w zakresie zarządzania wiedzą, definiowanie procesów związanych z zarządzaniem wiedzą, obszar działań zarządczych związanych z rozwojem wiedzy w organizacji²⁰.

¹⁸ K. Ehms, M. Langen, *Holistic Development of Knowledge Management with KMMM*, Siemens AG/ Corporate Technology Knowledge Management & Business Transformation, www.kmmm.org.

¹⁹ Ibidem, s. 4.

²⁰ Ibidem, s. 4–5.

Celem, który postawili sobie twórcy modelu, było opracowanie takiej struktury, która pozwalałaby dokonywać oceny dojrzałości zarządzania wiedzą organizacji w sposób nie tylko jakościowy, ale i ilościowy. Dlatego też aspekt ten został przez nich szczegółowo opracowany (sześćoetapowy proces oceny dojrzałości), wyniki oceny są zaś przedstawiane w prostej, graficznej formie ośmioramiennego wykresu radarowego (gwiazdzistego).

39.6. Podsumowanie

Przedstawione powyżej modele dojrzałości projektowej stanowią dowód znacznego rozwoju zarządzania wiedzą w organizacjach, w których dostrzeżono potrzebę usystematyzowania wiedzy o zarządzaniu wiedzą, czyli wiedzy metodycznej, a nawet metodologicznej. Warto jednak zauważyć, iż żaden z powyższych ani innych modeli nie uzyskał uznania ani przewagi nad pozostałymi²¹ (co można zaobserwować na przykładzie CMM w zarządzaniu projektami). Model CMM zdaje się najczęściej przyjmowanym punktem wyjścia do rozważań nad dojrzałością w zarządzaniu wiedzą, jednakże jego zastosowanie nie jest pozbawione wad. Przede wszystkim w zarządzaniu wiedzą nie można wskazać standardowego podejścia do układu procesów wiedzy. Brakuje wspólnego słownictwa i uznanych za obowiązujące wzorców procesów. Model CMM jest oparty na identyfikowalnych i mierzalnych rezultatach tychże procesów (ang. *outputs*), co w przypadku zarządzania wiedzą jest trudne do oceny, gdyż w większości rezultaty te mają bardzo niewymierną formę. Trudności potęguje także rozproszenie działań przydzielonych pracownikom wiedzy znajdującym się w różnych częściach organizacji. Co więcej, najczęściej skuteczność systemu zarządzania wiedzą jest oceniana właśnie ich oczami, a więc subiektywnie, i trudno jest odnieść te oceny do obiektywnych kryteriów.

Jakkolwiek tworzenie i uzgadnianie modeli dojrzałości zarządzania wiedzą jest trudne, to należy podkreślić fakt, iż jest to pożądaný kierunek rozwoju tej dziedziny. Skłania on do poszukiwania praktycznych, spójnych, systemowych oraz uniwersalnych metod zarządzania wiedzą, jak również do ich syntezy w postaci gotowych modelowych rozwiązań, wraz z metodami oceny i generowaniem rekomendacji na przyszłość.

²¹ U. Kulkarni, R. St. Louis, *Organizational Self Assessment of Knowledge Management Maturity*, 9th Americas Conference on Information Systems, 2003, s. 2543–2544, <http://aisel.aisnet.org/amcis2003/332>.

Literatura

- Alavi M., Leidner D., *Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, „MIS Quarterly” 2001, vol. 25 (1).
- Ba L., *Knowledge management and organizational culture: A social action perspective*, The George Washington University, Ann Arbor 2004.
- Beckman T., *The Current State of Knowledge Management*, w: *Knowledge Management Handbook*, red. J. Liebowitz, CRC Press, Boca Raton 1999.
- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Dayan R., Evans S., *KM your way to CMMI*, „Journal of Knowledge Management” 2006, vol. 10 (1).
- Edwards J.S., Shaw D., Collier P.M., *Knowledge management systems: finding a way with technology*, „Journal of Knowledge Management” 2005, vol. 9 (1).
- Ehms K., Langen M., *Holistic Development of Knowledge Management with KMMM*, Siemens AG/Corporate Technology, Knowledge Management & Business Transformation, 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Canada 2001.
- Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
- Green G., Liu L., Qi B., *Knowledge-based Management Information Systems for the Effective Business Performance of SMEs*, „Journal of International Technology and Information Management” 2009, vol. 18 (2).
- Iyer B., Shankaranarayanan G., Wyner G., *Process coordination requirements: implications for the design of knowledge management systems*, „The Journal of Computer Information Systems” 2006, vol. 46 (5).
- Juchniewicz M., *Analiza czynników kształtujących poziom i strukturę dojrzałości projektowej organizacji w Polsce*, w: P. Wyrzębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa 2009.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą – koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- KPMG, *Insights from KPMG’s European Knowledge Management Survey 2002/2003*.
- KPMG, *Knowledge Management Report 2000*, KPMG Consulting 2000.

- KPMG, *Zarządzanie wiedzą w Polsce. Raport badawczy*, 2004.
- Kulkarni U., Louis R. St., *Organizational Self Assessment of Knowledge Management Maturity*, 9th Americas Conference on Information Systems, 2003.
- Lent B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, Difin, Warszawa 2005.
- Mikuła B., *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „e-Mentor” 2006, nr 5 (17).
- Moore K., Birkinshaw J., *Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence*, „The Academy of Management Executive” 1998, vol. 12 (4), November.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
- Patrizi J., Levin G., *A Knowledge Management Maturity Model for a Global Field Services Organization*, SAP Field Services, materiały konferencyjne APQC: American Productivity and Quality Center, *The Conference on Knowledge Management and Innovation*, Houston 2007.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Rai R.K., *Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework*, „Journal of Knowledge Management” 2011, vol. 15 (5).
- Russell K., *Quickstudy: CMMI*, „Computerworld” 2005, no. 39 (4), Jan 24.
- Sagsan M., *A new life cycle model for processing of knowledge management*, www.knowledgeboard.com.
- TCS, *5iKM3 Knowledge Management Maturity Model*, Tata Consultancy Services, www.tcs.com.
- Wyrozębski P., *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa 2009.